

TAKÁCS András

# A VÁLLALATI MÉRET ÉS A TERMELÉSI STRATÉGIA VISZONYA

Jelen tanulmány célja a termelési stratégia XX. század végi és a XXI. század eleji megközelítéseinek, valamint a vállalati méret stratégiára gyakorolt hatásainak vizsgálata. Elsőként szemügyre veszi a termelési stratégia lehetséges meghatározásait, azokat az egymást kiegészítő, illetve olykor egymásnak ellentmondó, az idő folyamán sokat változó definíciókat, amelyek szintetizálásával az olvasó betekintést nyerhet e nehezen meghatározható kategória lényegébe. Kiemelten foglalkozik az erőforrásra alapozott stratégiával, elsősorban a termelési rendszerre mint erőforrásra összpontosítva. Ebből kiindulva egy empirikus vizsgálat eredményeire támaszkodva – két japán vállalat példáján keresztül – bemutatja, hogy a szinte teljesen azonos múlttal, tapasztalattal, kultúrával és versenyképességgel rendelkező, ám különböző méretű vállalatok azonos helyzetben nagymértékben eltérő stratégiát választhatnak. A tanulmány legfontosabb feladatának a tapasztalt eltérések okainak feltárását, valamint az általánosítható következtetések levonását tekinti.

Nagyon nehéz pontosan definiálni a *stratégia*, azon belül a *vállalati stratégia* vagy a *termelési stratégia* fogalmát. A fogalom egyrészt az idő folyamán is mindig új értelmezést kapott, másrészt egy adott időpontban is számos eltérő meghatározás létezett, illetve létezik. Annyi bizonyosan elmondható: a különböző szerzők általában egyetértenek abban, hogy *a stratégia arról szól: a vállalat miben legyen más, miben legyen jobb, mint a versenytársak*, hogyan nyújtson magasabb értéket a fogyasztóknak. Arról is megközelítőleg azonosan gondolkodnak, hogy a *vállalati stratégia* adja a keretet, ez határozza meg az egész szervezet működését, és a *termelési stratégiának* – lévén, hogy a termelés is egy vállalati funkció – feltétlenül ennek szolgálatában kell állnia. Vörös meghatározása szerint a termelési stratégia „cselekvések összessége, melynek célja olyan termelési rendszer létrehozása, mely az üzleti stratégia megvalósítását szolgálja” (Vörös, 1999). Így tehát egy rész-egész viszony állapítható meg közöttük.

A vállalati stratégiát le kell fordítani az egyes vállalati funkciók (köztük a termelés) nyelvére, és az egyes funkcionális stratégiákat úgy kell kialakítani, hogy azok a vállalati stratégiát együttesen szolgálják.

Az egyes funkcionális stratégiák szerepéről, súlyáról megoszlanak a vélemények. Az eddigi kutatások alapján elmondható, hogy *többször felbukkan az a gondolat, miszerint a termelési stratégiának kitüntetett fontossága van az egyes funkcionális stratégiák között*. Hayes és Upton arra a megállapításra jutott, hogy a hatékony termelési stratégia a siker és a versenyképesség elsődleges magyarázója (Hayes – Upton, 1998). Állításukat olyan kis vállalatok vizsgálatával támasztják alá, amelyek a méretből, piaci pozícióból, technológiai fölényből származó előnyöket nem élvezve, relatíve rövid idő alatt domináns pozíciót értek el az adott iparágban. A gyors felemelkedést a termelési rendszerben rejlő előnyökre vezették vissza. Az állítást erősítendő, olyan korábbi piacvezető cégek példáit is ismertetik, amelyek a környezet, az iparág változásaihoz nem tudták kellő gyorsasággal hozzáigazítani a termelési rendszerüket, így jelentős hátrányba kerültek.

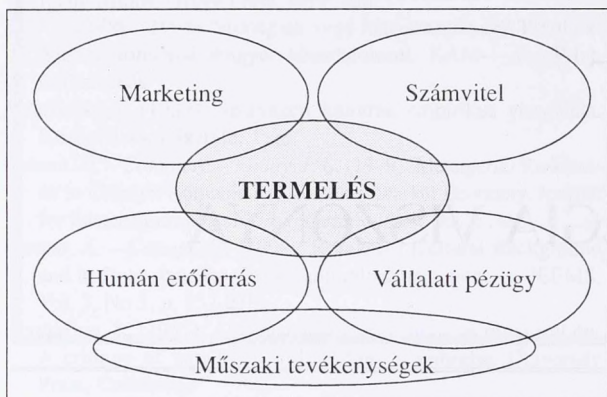
Krajewski és Ritzman szerint a termelési műveletek valamennyi funkcióval közvetlen kapcsolatban állnak, az egész szervezet működését áthatják (Krajewski – Ritzman, 1996). Ily módon a termelés a funkciók közötti interakciók, az *interfunkcionális kapcsolatok*



(interfunctional connections) legfontosabb közvetítő eleme. (1. ábra)

1. ábra

#### A termelés interfunkcionális szerepe



Forrás: Krajewski – Ritzman: Operations Management, Strategy and Analysis, 1996, 17. o.

#### A termelési stratégia megközelítése az '50-es, '60-as és '70-es években

A II. világháború utáni években az újjáépítés került a középpontba. Legfontosabb tényező az alacsony ár volt. A japán vállalatok stratégiája ekkor az olcsó munkaerőt és a méretgazdaságosságot célozta meg. Gyakorlatilag addig, amíg nem következett be egyfajta telítődés (egészen a '70-es évekig), ez a megközelítés tartotta is magát. A telítődés után nyilvánvalóvá vált, hogy egy vállalkozás nem tud minden tevékenységet egyszerre hatékonyan végezni, így megindult a specializáció, a termelési folyamatok standardizálása, ún. „fókuszált üzemek” kialakítása. Ezek az egységköltséget radikálisan le tudták csökkenteni, és ami még fontosabb: ezzel párhuzamosan a minőséget is tudták javítani. Mindaddig tehát, amíg meg nem közelítették a hatékonyság maximumát *efficiency frontier*, (Porter, 1996) egyszerre két fronton is javítani tudták tevékenységüket.

Mindkét megközelítés azonban hasonló pályát futott be: miután egyre több vállalat kezdte alkalmazni, hatalmas feles kapacitások jöttek létre, és ez mindkét esetben az árak, ezen keresztül pedig a profitlehetőséget csökkentéséhez vezetett. Érezhető volt, hogy a '80-as évekre egészen új irányzatok lesznek a meghatározók.

#### A 80-as évek: pozícióra, időre, illetve erőforrásra alapozott stratégiák

Porter szerint a vállalkozás akkor lehet sikeresebb a versenytársaknál, ha egy megkülönböztető *stratégiai pozíció*t tud kialakítani, és ezáltal versenylőnyhöz jut-

ni (Porter, 1996). A stratégiai pozíció származhat például a termékskálából (a vállalkozás termékei azok, amelyek megkülönböztetik a többiektől), a célcsoportból (kiválasztanak egy célközönséget, és az ő igényeiket próbálják meg maximálisan kielégíteni), valamint a termék vagy szolgáltatás elérhetőségéből (disztribúciós csatorna). Ha ezek közül valamelyikben más, illetve jobbat tud nyújtani a vállalkozás, akkor nagyobb értéket tud közvetíteni a fogyasztóinak, következőképpen versenylőnyt szerezhet. Döntő fontosságúnak érzem Porternek azon gondolatát, miszerint a stratégia kialakításakor oda kell figyelni arra, hogy a választott stratégiánk és mások stratégiája között *trade-off*, azaz átváltás, egymást kizáró viszony álljon fenn. Ez az, ami megvédi az újrapozicionálókétól (akik valójában nem változtatnak stratégiát, de a miénkhöz hasonló módon akarják elhelyezni magukat a fogyasztók tudatában), illetve az egyszerű másolóktól. A *trade-off* lényege, hogy egyszerre nem lehet két stratégiát folytatni. Az egyik választása egyben a másikat kizárja. Ezt az állítást két amerikai légitársaság, a Southwest Airlines és a Continental Airlines példájával bizonyítja, ahol a Continental úgy próbálta meg leutánozni a Southwest sikerét eredményező megoldásokat, hogy közben eredeti stratégiáját változatlanul hagyta. Mivel az eredeti és a lemásolt stratégia egyszerre nem volt működőképes, a Continental kudarcot vallott.

A *trade-off* döntő szerepét hangsúlyozza a Pagell – Melnyk – Handfield szerzőtrío is, akik három olyan vállalatot vizsgálnak, melyek megközelítőleg azonos termékskálával, földrajzi elhelyezkedéssel, felszereltséggel, személyzettel és vásárlói körrel rendelkeznek, több mint húsz éve működnek az adott iparágban és a legjobb 25 vállalat között vannak a világon (Pagell – Melnyk – Handfield, 2000). A három vállalat vizsgálata során egyértelműen arra a következtetésre jutnak, hogy a hatékonysági határ (*efficiency frontier*) elérése után a versenyképesség minden dimenzióját nem lehetséges egyidejűleg javítani, éppen a *trade-off* miatt. A vállalatnak tehát el kell döntenie, mely dimenzióban akar jobb lenni a versenytársaknál (minőség, költség, sebesség stb.), és ehhez szigorúan tartania kell magát.

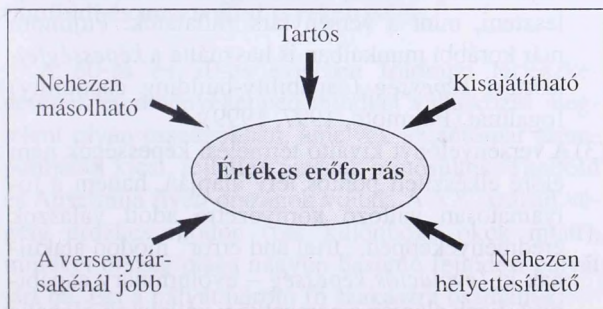
Szintén a többiektől való megkülönböztetést célozza meg az *időre alapozott stratégia*. Miután a japán vállalatok megközelítették a hatékonysági maximumukat, többé nem volt lehetőség a minőség további javítására az alacsony költség megtartásával. Újfajta versenylőnyt az idő lerövidítésében látták: az igények gyorsabb felmérése, a termékfejlesztés rövidítése, a termék gyorsabb előállítás és piacra vitele. Ez valóban úgy is tűnt, hogy nagyon fontos: bizonyos ipar-



ágakban, aki néhány hónappal később jött ki a termékével a piacra, a gyors belépők profitjának csak töredékét realizálhatta. De egyetlen versenyelőny sem tart örökké, így miután egyre többen tudták ugyanazt a gyorsaságot szolgáltatni, fény derült a megközelítés veszélyeire is: önmagában a rövid idő nem elég a sikerhez. Erre a legjobb példa szintén Japánból hozható: az ún. Akihabara üzletekben (ezek monumentális méretű bevásárlóközpontok) gyakorlatilag mindenki ugyanazt kínálja: óriási termékskála, gyors kiszolgálás. A termékeiket ezekben az üzletekben értékesítő vállalkozásoknak szinte egyike sem termel nyereséget. Az idő nem elégséges a fogyasztók számára. A megoldás: *a külső és a belső környezet elvárásait, illetve lehetőségeit össze kell hangolni*. Kissé leegyszerűsítve: a külső környezet a fogyasztók elvárásait, a belső pedig a munkatársak képességeit jelenti. Ha tehát az időt sikerül e két tényező szolgálatába állítani, akkor versenyelőnyre tehetünk szert. Ennek fényes bizonyítékául szolgál a japán Daiichi cég, amely az Akihabara típusú üzletek között szinte egyedüliként képes komoly profitot elérni. A kulcs: akik egyszer náluk vásároltak, azokat készülékeik garanciaidejének lejártá előtt felhívják, és kiküldenek egy szakembert, aki megvizsgálja a készüléket. Amelyik hibás, azt még garanciálisan megjavítják. Eközben a szerelő (aki tulajdonképpen áruház értékesítési szakember) megfigyeli, hogy a fogyasztó otthonában milyen típusú és korú berendezések vannak. Ajánl nekik új típusokat, meginvitálja őket egy termékbemutatóra.

2. ábra

Az „értékes erőforrás” jellemzői



Ezzel a szoros kapcsolattal azt érik el, hogy a vizsgatérő vásárlók száma és aránya is többszöröse a versenytársakénak. Ami pedig a győzelem kulcsa, hiszen jól ismert alapszabály, hogy egy régi vevőt megtartani sokkal olcsóbb, mint egy újat megszerezni.

Az időre alapozott stratégia felfogásával körülbelül párhuzamosan alakult ki az *erőforrásra alapozott stratégia* koncepciója. Gondolata: a vállalkozásnak versenyelőnyt az nyújthat, ha egy értékes erőforrás bir-

tokában van. De vajon melyek azok a tényezők, amelyek alapján egy erőforrást értékesnek minősíthetünk?

Collis és Montgomery öt olyan tulajdonságot határoz meg, amelyek megléte szükséges ahhoz, hogy az adott erőforrásra tartós versenyelőnyt építhessünk (Collis – Montgomery, 1995) (2. ábra):

1. *Nehezen másolható*. Ez többféle okból adódhat. Egy egyedi épület például fizikai adottságaiból kifolyólag lehet nehezen utánozható. Ha egy vállalati kultúrát veszünk kulcserőforrásnak, akkor egyértelmű, hogy azért nem utánozható, mert rendkívül sok apró mozzanaton keresztül alakult ki. Sok esetben az jelenti a gátat a másolóknak, hogy igazán nem is lehet megállapítani, miben áll az „utánzandó” vállalat versenyelőnye. És végül, sok erőforrást méretbeli korlátok miatt nem tudnak lemásolni, ez jellemző a nagy tőkebefektetést igénylő erőforrásokra.
2. *Tartós*. A tartós versenyelőnyhöz magától értetődően tartósan birtokolható erőforrásra van szükség.
3. *Kisajátítható*. Mint korábban megállapítottuk, a stratégia lényege a vállalat megkülönböztetése a versenytársaktól. Igazi kulcserőforrás csak olyan lehet, amely kisajátítható, azaz a többiek kizárhatók annak birtoklásából.
4. *Nehezen vagy nem helyettesíthető*. Ha teljesül az a korábbi feltétel, miszerint az erőforrás ne vagy nehezen legyen másolható, akkor hozzá kell tennünk azt is, hogy mással ne lehessen helyettesíteni.
5. *Jobb, mint a versenytársak erőforrásai*. Ez a feltétel véleményem szerint a legfontosabb: hiába van valaki tulajdonában egy másolhatatlan, tartós, más által elérhetetlen és helyettesíthetetlen erőforrás, ha ez nem biztosít nagyobb értékteremtő képességet a versenytársak erőforrásainál.

A nehezen utánozható erőforrások között említhetjük tehát a vállalati kultúrát, illetve a kultúra sajátosságaira épülő termelési rendszereket is. A termelési rendszerek fontosságát hangsúlyozza Wheelwright és Hayes, akik az amerikai vállalatok 1980-as években tapasztalt, a japán vállalatokkal szembeni kompetitív hátrányának okait vizsgálták (Wheelwright – Hayes, 1985). Négy fázist azonosítottak a termelési rendszernek az üzleti stratégiában betöltött szerepe szerint. Minél magasabb fázisba tud eljutni egy vállalat, annál valószínűbb, hogy a termelési képességeire épülő vállalati stratégia eredményes lesz. A fázisok az alábbiak:

**1. fázis („belső semlegesség”):** A termelési funkció egyáltalán nem befolyásolja az üzleti stratégiát, csak végrehajtó szerepe van, alacsony képzettségű munkaerővel és vezetőkkel meg lehet oldani.

**2. fázis („külső semlegesség”):** A termelési rendszerrel kapcsolatban csak annyi az elvárás, hogy a



versenytársak színvonalán maradjon; a versenypozíció kialakításában nem tulajdonítanak neki fontosságot.

**3. fázis** („belső támogatás”): A termelés – és az összes többi funkcionális egység – feladata az üzleti stratégia támogatása. A technológiai fejlődést a versenypozíciót alakító, a kor vagy a piac kihívásaira adott természetes válaszként fogják fel.

**4. fázis** („külső támogatás”): A versenystratégia nagyrészt a vállalat termelési képességeire épül. Ez nem azt jelenti, hogy a termelés diktálja a stratégiát, a változás abban van, hogy a stratégia kialakítása a funkcionális felső vezetők közötti koordinációval történik. A termelési rendszer válik a vállalat sikeres versenypozíciójának elsődleges magyarázó erejévé, azaz a vállalat értékes erőforrásává.

Az egyik legelterjedtebb termelési filozófia a Just-In-Time (JIT), amelyet egyértelműen nevezhetünk értékes erőforrásnak, hiszen a japán vállalatok a termelési rendszerükre alapozott stratégiájukkal évtizedekig utolérhetetlenek voltak az USA-beli cégek számára. Sakakibara és szerzőtársai statisztikai hipotézisek tesztelésével kimutatták, hogy a JIT-módszerek alkalmazása és a magas színvonalú termelési infrastruktúra együttes megléte szignifikáns hatással van a termelés hatékonyságára, a magasabb hatékonyság pedig versenyelőnyt eredményez (Sakakibara et al, 1997). Walleigh azt vizsgálta, hogy a JIT-rendszert, amely nagyon népszerű és sikeres termelési filozófia, elismertsége ellenére miért csak kevés vállalat alkalmazza (Walleigh, 1986). Arra jutott, hogy a menedzserek nagy része nem látja át ténylegesen a JIT-szemlélet lényegét. Mindössze a készletszintet csökkentő, illetve a beruházások megtérülési mutatóját javító módszernek gondolják. Ennél azonban sokkal több ez a filozófia: az egész vállalati kultúrát meghatározó, annak minden elemét átható szemlélet, problémamegoldó technika. A készletcsökkentés csupán eszköz ahhoz, hogy láthatóvá tegye a termelés hibáit, ezáltal folyamatos tökéletesítésre sarkallva a szervezet tagjait.

Az eddig kifejtett gondolatok összefoglalva:

- A termelési rendszer a vállalati funkciók között kiemelt fontossággal bír, a teljes szervezeti működést átható interfunkcionális kapcsolati elem.
- A nehezen utánozható, hatékony termelési rendszer olyan értékes erőforrásnak tekinthető, amely tartós versenyelőnyt alapjául szolgálhat.

#### A vállalati méret hatása a termelési stratégiára

A fenti gondolatokra alapozva a továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy milyen eltéréseket eredményez a vállalati méret az egyébként azonos tulajdonságokkal ren-

delkező vállalatok viselkedésében. Fujimoto és Orihashi két vállalat példáján keresztül fejt ki azon véleményét, miszerint a vállalatméret alapvető különbségeket okoz a multinacionális vállalatok termelési stratégiájában (Fujimoto – Orihashi, 2002). Az empirikus vizsgálat fókuszában a Toyota és a Mitsubishi cégek állnak, pontosabban ezek Thaiföldön és Ausztráliában létesített üzemai. Mindkét országban ugyanaz a fejlődési pálya volt megfigyelhető a 80-as és 90-es években. A szerzők azt vizsgálták, hogy a helyi piacokon előállt krízishelyzetre a két vállalat milyen válaszokat adott. A reakciók jelentősen eltértek egymástól, melynek okait a méretben és a termelési képességekben látják.

A japán vállalatok nemzetközi terjeszkedésének (elsősorban az autó- és az elektronikai iparban) egyik alapvető tényezője volt a termelési képességekre alapozott stratégia. Az elemzés megkezdése előtt néhány kiinduló megállapítást szükséges tenni:

- (1) A nemzetközi vállalatok viselkedése nem ország- vagy kultúraspecifikus, sokkal inkább vállalat-specifikus. Ezt az állítást éppen a két vizsgált vállalat esete támasztja alá, amelyek ugyanazon országban, azonos feltételek között értek el nagyon erős versenypozíciót, a tengerentúli operációik esetében viszont teljesen eltérő megoldásokat alkalmaztak.
- (2) A termelési képességeket két dimenzióban értelmezzük: *statikus* és *dinamikus* szemléletben. *Statikus* termelési képességeken azt értjük, hogy egy vállalat, egy adott időpontban jobb teljesítményt tud elérni a versenytársainál. A *dinamikus* termelési képesség, pedig azt jelenti, hogy a vállalat a teljesítményét és képességeit gyorsabban tudja fejleszteni, mint a versenytárs vállalatok. Fujimoto már korábbi munkáiban is használta a *képességfejlesztési képesség* (capability-building capability) fogalmát (Fujimoto, 1997, 1999).
- (3) A versenyelőnyt kiváltó termelési képességek nem előre elkészített pontos terv alapján, hanem a folyamatosan változó környezetre adott válaszok eredményeképpen, „trial and error” módon alakulnak ki (*evolúciós képesség* – evolutionary capability). Ezek alapján a nemzetközi vállalatok globális stratégiáját a környezeti viszonyok változásaira adott ex post válaszok nyomán kialakuló stratégiának foghatjuk fel (emergent global strategy).

Megjegyzendő, hogy a képességfejlesztési képesség gondolatával más szerzők is egyetértenek, a fogalom már korábban megjelent a szakirodalomban. Hayes és Pisano már 1994-es munkájában kiemeli, hogy a stratégia helyes meghatározása után egy ennél is nagyobb kihívás támasztódik a vezetők elé: a *straté-*



giai rugalmasság megteremtése, azaz a stratégia lehető leggyorsabb változtatása a változó piaci feltételekhez (Hayes – Pisano, 1994).

A multinacionális termelő vállalatokat méretük, valamint statikus termelési képességeik alapján Fujimoto és szerzőtársa az 1. táblázatban ábrázoltak szerint négy típusba sorolja:

1. táblázat

Vállalattípusok a méret és a statikus termelési képességek alapján

Statikus termelési képesség Vállalatméret	Viszonylag magas	Viszonylag alacsony
Viszonylag nagy	Kompetens nagyvállalat („large competent firm”)	Inkompetens nagyvállalat („large incompetent firm”)
Viszonylag kicsi	Kompetens kisvállalat („small competent firm”)	Inkompetens kisvállalat („small incompetent firm”)

Forrás: (Fujimoto – Orihashi, 2002)

Hangsúlyozni kell, hogy a „nagy”, „kicsi”, „kompetens” és „inkompetens” kifejezések viszonylagos kategóriák. Az 1. táblázat besorolásai alapján a vizsgált vállalatok közül a Toyota kompetens nagyvállalatnak, a Mitsubishi pedig kompetens kisvállalatnak tekinthető, hiszen termelési hatékonyságuk alapján a világ vezető cégei közé tartoznak, méretükben azonban nagyságrendi különbség van.

### A Toyota és a Mitsubishi thaiföldi és ausztráliai tevékenysége

A 60-as és 70-es években földrajzi terjeszkedésének eredményeképpen mindkét vállalkozás megjelent olyan országokban, amelyek az autóipar szempontjából kicsi, fejletlen piacnak minősültek. Thaiföld és Ausztrália ilyen országok voltak. A XX. század végéig érdekes módon (bár különböző okok miatt), mindkét ország piaca nagyon hasonló fejlődési pályát járt be. Ezt a pályát három fő szakaszra oszthatjuk:

#### 1. szakasz:

##### Kicsi piac, importkorlátozó gazdaságpolitikával

A 60-as és 70-es évtizedben egyértelműen megfigyelhető volt, hogy a kevésbé fejlett autóiparral (évi 200 000 darabnál kisebb kibocsátás) rendelkező országok a saját piacuk védelme érdekében erős importkorlátozó intézkedéseket hoztak. Ennek a következménye az a tény, hogy a multinacionális autóipari cégek helyi összeszerelő üzemek létesítése mellett döntöttek. A

gyártott típusokat az anyaországban, Japánban tervezték, mindössze néhány jelentéktelen alkatrész gyártását engedték át helyi vállalkozóknak, elsősorban a helyi kormányok nyomásának engedve. Az itt gyártott típusokat kis volumenben tudták értékesíteni a helyi piacon, valamint a szomszédos országokban. Ezeknek az összeszerelő üzemeknek a termelési volumene messze elmaradt az anyavállalat valódi méreteitől.

#### 2. szakasz:

##### Expanzió

A 80-as és 90-es évekre a kezdetben kicsi helyi piacokon jelentős mértékben sikerült növelni az eladásokat. Az ázsiai és latin-amerikai országokban ez nagyrészt a helyi piaci szereplők vásárlóerejének növekedésére, egy erősödő középréteg kifejlődésére volt visszavezethető. Ausztráliában a fejlődést inkább konjunkturális okok magyarázták, valamint új vásárlói szegmensek kialakulása. Az expanzió másik kiváltó tényezője az exportlehetőségek javulása. Az érintett országok gazdaságpolitikája az exportösztönzést általában fontos célnak tekintette. A növekedés hatására a korábban csak összeszerelő üzemként funkcionáló helyi leányvállalatokat jelentősen kibővítették, erőteljesebben hozzáigazítva a helyi sajátosságokhoz és igényekhez.

#### 3. szakasz:

##### Recesszió

A gyors növekedést a 90-es években kedvezőtlen folyamatok követték, amelyek a kibocsátás erőteljes visszaeséséhez vezettek. Legalább három olyan indokot azonosíthatunk, amelyek a válságot kiválthatták:

- (1) Helyi gazdasági válságok (tipikus példája az 1997-es ázsiai pénzügyi válság), amelyek az autóértékesítés radikális csökkenésével jártak.
- (2) Az érintett ország gazdaságpolitikájának változása, ami általában a liberalizáció irányába történő elmozdulást jelentette (gondoljunk csak a fejlődő országok WTO-hoz történő csatlakozására 2000 után). Az importtermékek szabad beáramlásával a helyi gyártásnak a korábbinál sokkal nagyobb konkurenciával kell szembenéznie, ami értelemszerűen rontja az értékesítési lehetőségeket.
- (3) A piac összeomlása, illetve protekcionista intézkedések bevezetése azon országokban, ahová a helyben gyártott autók exportja irányult, szintén okozója lehetett az eladások visszaesésének.

A következőkben azt vesszük szemügyre, hogy a „nagyvállalat” (Toyota) és a „kisvállalat” (Mitsubishi) milyen módon reagált a tengerentúli piacokon jelentkező válságra. Olyan tipizálható jegyeket azonosítunk,



amelyekből általánosítható következtetések vonhatók le, tehát nemcsak e két cégnek a vizsgált két piacon látható viselkedésének leírására, hanem általában a „nagy” és a „kicsi” vállalatok stratégiájának megértésére törekszünk.

### 1. A krízis előtti stratégia

Amint korábban említettük, az első szakaszban kis volumenű termelés és elsősorban összeszerelő jellegű tevékenység jellemző. A különbség markánsan a növekedési szakaszban figyelhető meg. Az empirikus tapasztalatok szerint a „nagy” vállalat a helyi piac növekedésére reagálva nagy számú és a helyi igényekhez nagymértékben igazodó típusokat kezd gyártani. Elsődleges célja a helyi piacon való értékesítés, csak kisebb mértékben jelenik meg az exportorientáció. A „kicsi” vállalat viszont a méret- és tőkekorlátok miatt kisebb termékskálával jelenik meg, olyan modellekkel, amelyek közel állnak a nemzetközi igényekhez, ebből kifolyólag erőteljesebben jelentkezik az exportra való termelés igénye.

*Első hipotézis:* A „kompetens nagyvállalat” a helyi piac fellendülése esetén a helyi igényekhez jobban igazodó és nagyobb számú terméktípust gyárt, mint az azonos statikus termelési képességekkel rendelkező „kompetens kisvállalat”.

### 2. A krízis utáni rövid távú hatások

Amennyiben a helyi piac az import liberalizálása vagy egyéb tényezők miatt visszaesik, eltérő hatások jelentkeznek a „nagy” és a „kicsi” vállalatok esetében. Amint az első hipotézisben feltettük, a „nagy” vállalat erősen a helyi piacra orientálódott, emiatt súlyos veszteségeket szenvedhet a recesszió hatására. Ezzel ellentétben a „kicsi” vállalatot a helyi visszaesés kevésbé érinti, hiszen termelését az exportra koncentrált. Ez tehát olyan versenyelőnyt nyújt a „nagy” vállalatokkal szemben, amelyet nem a vállalat tudatos termelési stratégiája, hanem a környezet kedvező alakulása váltott ki (Fujimoto szavaival élve „unintended but realized competitive advantage”).

*Második hipotézis:* A helyi kereslet visszaesése a „nagy” vállalatot a helyi piacra való orientáció miatt súlyosabban érinti, mint az elsősorban exportra termelő „kicsi” vállalatot.

### 3. A krízis utáni hosszú távú reakciók

A visszaesés hatására a termelési stratégiát nyilvánvalóan változtatni kell. Miután a krízis negatív hatása erőteljesebben érinti a „nagy” vállalatokat, a komolyabb átszervezést nekik kell elvégezniük. A „kicsi”

vállalatok választott stratégiája általában a helyi beruházások minimalizálása, és az export növelése. A „nagy” vállalatok számára itt jelenik meg döntő faktorként a *dinamikus termelési képesség*, vagy más néven a képességfejlesztési képesség. A korábbi állapotban a statikus termelési képességük alapján eredményesen működtek, a megváltozott körülmények között azonban csak az új viszonyokhoz igazodó új képességek kifejlesztése lehet a hatékony válasz. A helyi piacra szabott termelési stratégiát át kell alakítaniuk exportorientált rendszerré. Ebben a helyi leányvállalatoknak nagyon fontos szerep jut. Amennyiben ezt az átalakítást sikerrel véghezviszik, olyan termelési képességek birtokába juthatnak, amellyel tetszőleges piacon versenyelőnyt érhetnek el, azaz *globális vállalat*ként fejlődhetnek. Ez az alapvető átalakulás a „kicsi” vállalatok számára a tőkeerő hiányában általában nem lehetséges. Azt is hangsúlyozni kell viszont, hogy a „nagy” vállalatoknál sem törvényszerű a termelési rendszer hatékony átalakítása, mindössze annyit állíthatunk, hogy a „nagy” vállalatok esetében valószínűbbnek tűnik a sikerhez szükséges dinamikus képesség kifejlesztése, mint a „kicsi” vállalatoknál.

*Harmadik hipotézis:* A válság után a „nagy” vállalatok nagyobb valószínűséggel tudnak kifejleszteni olyan képességfejlesztési képességet, amely a helyi piac negatív hatásaira eredményes választ nyújt, mint az azonos tulajdonságokkal rendelkező „kicsi” vállalatok.

A fenti három hipotézis alapján több következtetést vonhatunk le. Úgy tűnik, hogy a vállalati méret a statikus termelési képességeket nem determinálja, adott időpontban megfelelően megválasztott termelési stratégiával a „kicsi” vállalat ugyanolyan eredményes lehet, mint a „nagy” vállalat. A legfontosabb állítás az, hogy a hirtelen megváltozó viszonyokra a „nagy” vállalat nagyobb valószínűséggel tud új termelési képességeket kifejleszteni, mint a „kicsi” vállalat. Az empirikus vizsgálat alapján kitűnt az a nyilvánvaló különbség, hogy míg a „kicsi” vállalat átmeneti versenyelőnye a környezeti viszonyoknak a vállalatától független kedvező változásának volt betudható, addig a „nagy” vállalat versenyelőnye a tudatosan vezérelt képességfejlesztési képesség kialakításának, azaz a dinamikus termelési képességnek az eredménye.

Megjegyzendő, hogy az a gondolat, miszerint a méret hatással van a termelési hatékonyságra, némileg elmentmond Hayes és Upton korábban idézett tanulmányának, amelyben épp olyan kisvállalatokat figyeltek meg, amelyek a termelési hatékonyságukra támaszkodva jóval nagyobb tőkeerejű cégek fölé tudtak nőni. Vé-



leményem szerint a két álláspont összeegyeztethető. Szó sincs arról, hogy a méret önmagában nagyobb termelési hatékonyságot okozna. A hatékony termelési stratégia feltétele a képességfejlesztés. Valószínűsíthető, hogy ennek megszerzésére a relatíve nagyobb méretű vállalatoknak nagyobb esélye van.

### Összefoglalás

A tanulmány arra vállalkozott, hogy meghatározza a termelési stratégia helyét a vállalati stratégián belül, valamint megvizsgálja a vállalati méret és a termelési stratégia viszonyát. Megállapítást nyert, hogy a vállalatok termelési rendszere kiemelt szerepet játszik az üzleti stratégia megvalósításában. A multinacionális vállalatok viselkedését két autóiipari vállalat példáján keresztül tipizáltuk. A vállalatméret és a statikus termelési képességek alapján definiáltuk a „kompetens nagyvállalat” és a „kompetens kisvállalat” fogalmát. Az empirikus esetek vizsgálata alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a tartós versenyelőny legfontosabb feltétele a statikus termelési képességeknek a versenytársakénál gyorsabb fejlesztése, azaz a dinamikus termelési képesség vagy képességfejlesztési képesség. A vállalatméret és a dinamikus termelési képesség viszonyát elemezve pedig arra a következtetésre jutottunk, hogy a viszonylag nagyméretű vállalatok a termelési képességek fejlesztésében valószínűsíthetően eredményesebbek az egyébként azonos adottságokkal rendelkező kisebb méretű vállalatoknál.

### Felhasznált irodalom

- Collis – Montgomery (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, július-augusztus
- Fujimoto, T. (1997): The Theory of the evolution of production systems, University of Tokyo
- Fujimoto, T. (1999): The evolution of a manufacturing system at Toyota, Oxford University Press, New York
- Fujimoto, T. – Orihashi, S. (2002): The Strategic Effects of Firm Sizes and Dynamic Capabilities on Overseas Operations, University of Tokyo
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, in: Harvard Business Review, január-február
- Hayes, Robert H. – Upton, David (1998): Operations-Based Strategy, in: California Management Review, január
- Krajewski, L. J. – Ritzman, L. P. (1996): Operations Management, Strategy and Analysis, Addison-Wesley Publications, Fourth Edition, Reading Mass
- Pagell, M. – Melnyk, S. – Handfield, R. B. (2000): Do Trade-offs Exist in Operations Strategy? Insights from the Stamping Die Industry, in: Business Horizons, május
- Porter, Michael (1996): What is strategy?, in: Harvard Business Review, november-december
- Sakakibara – Flynn – Schroeder – Morris (1997): The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance, in: Management Science, szeptember
- Vörös József (1999): Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése, JPTE Egyetemi Kiadó, Pécs
- Walleigh, R. C. (1986): What's your excuse for not using JIT?, in: Harvard Business Review, március-április
- Wheelwright, S. C. – Hayes, R. H. (1985): Competing through manufacturing, in: Harvard Business Review, január-február